





**ET TILBUD,
DU IKKE KAN**

AFSLÅ

DE ER VANT TIL AT KØBSLÅ MED ALT FRA SOMALISKE PIRATER TIL HÅRDHUDEDE POLITISKE MODSTANDERE. UANSET OM DER ER MENNESKELIV ELLER MILLIONER AF SPONSORKRONER PÅ SPIL, ER DER SPILLEREGLER, DER GÅR IGEN, NÅR FORHANDLERNE SÆTTER SIG TIL BORDET. MØD FIRE MÆND, SOM MESTRER KUNSTEN AT FÅ DIG TIL AT SIGE JA.

*TEKST CHRISTIAN MARTINEZ
ILLUSTRATION BEN MOUNSEY*



GIDSELFORHANDLEREN: LAD ALDRIG EN KIDNAPPER TABE ANSIGT



MIKE SMITH

EN AF STORBRITANNIENS MEST ERFARNE
GIDSELFORHANDLERE OG HAR VÆRET HYRET SOM
RÅDGIVER I 55 KIDNAPNINGER OG 13 KAPRINGER.
(HANS RIGTIGE NAVN ER REDAKTIONEN BEKENDT).

D

Det er et stressende job at være gidsselforhandler, men du vænner dig til det. Jeg har været badet i sved efter en arbejdsdag og skiftet skjorte ved frokosttid. Mine sko har været helt våde af sved. Nogle gange har jeg ikke fået

sovn i dagevis, fordi jeg var overbevist om, at folk ville blive slået ihjel.

Mit mål er at få gidslet løsladt i uskadt stand. Jeg er der ikke for at bekæmpe kriminalitet. Jeg fanger ikke forbrydere. Jeg er ligeglad med, om de slipper godt fra det. Jeg fokuserer kun på at få den kidnappede person hjem i god behold. Det, du prøver at opnå, er en win-win-win-situation: Kidnapperne skal føle, at de har vundet, fordi de har fået penge, familien eller virksomheden skal også føle, at de har sejret, fordi gidslet er sluppet fri, og endelig skal gidslet føle, at han eller hun har vundet, fordi de er kommet ud af det med livet i behold. Du er ikke ude på at besejre kidnapperne. Hvis du går ind i en gidsselforhandling med den indstilling, er der ingen, der vinder.

Man skaber sit eget held i gidselsituationer. Du skal have et taktisk øre og hurtigt få en fornemmelse af dynamikken i situationen. Jeg har ingen rutiner. Jeg har kun research, research, research, mere research, og så er jeg i stand til at tage af sted med meget kort varsel, når mit *response team* ringer. Jeg har altid en taske klar.

Alle bøger om kidnapninger vil fortælle dig, at du som forhandler ikke bør have den direkte dialog med kidnapperne. Du er der for at få et overblik over situationen og rådgive virksomheden eller familien, som forhandler med kidnapperne. Det giver dig ånderum. Det er i teorien, men i praksis har jeg haft en del direkte forhandlinger med kidnappere. Fordi der ofte ikke var andre til stede. Men



det er *altid* meget bedre at bruge et familiemedlem eller en lokal til at føre samtalen. Altid. De kender geografien, sproget, de er mere troværdige end en eller anden *smart-ass* englænder.

Man forsøger at undgå ord som 'nej' og 'umuligt'. Man forsøger at lade være med at kalde dem kriminelle, selv om de er det. Man forsøger at skabe en arbejdsrelation. Det er ikke nødvendigvis venligt, det er ikke tillid. Det er 1:1. Du må ikke være

underdanig. Du skal være robust, og det bliver du med erfaringen. Det er skræmmende at tale med kidnappere første gang, men efter nogle gange ved man, hvordan man skal håndtere deres trusler. Hvordan man neutraliserer eller ignorerer dem. Det er afgørende at kunne det. Det kan de fleste almindelige mennesker ikke. Du har brug for en, som ved, hvad *best practice* er, og som ved, hvordan kidnappere tænker. I stedet for 'nej' og 'umuligt'

siger vi: "Det bliver meget svært at opnå." Eller: "Jeg giver din besked videre og vender tilbage." Du skal kende modpartens modus operandi. Har de slået ihjel før? Hvor meget forventer de at få? Kidnapperne forlanger altid ustyrlige summer, men de får dem sjældent.

Jeg bruger logik, briefing-papirer og tjeklister, som jeg sætter fast på væggen. Du kan ikke huske alt, når du forhandler, så det er bedre at have ting skrevet ned med store bogstaver på væggen. Når du er træt eller stresset, gør det livet nemmere.

Jeg vidste, at jeg var god til mig job, da Irak-krigen brød ud. Indtil da havde jeg mest haft cases i Latinamerika, hvor der som regel er en fast procedure. Den kan være udfordrende nok at følge, men da først kidnappingerne eksploderede i Irak, fik jeg min sag for. Jeg var en af de første rådgivere til at tage til Irak og måtte skrive min egen *rule book* og danne mit eget team. I marts 2004 var der kun få vesterlændinge, der blev kidnappet. I april blev tre sikkerhedsvagter fra Blackwater slået ihjel og klynget op ved en motorvejsbro. Amerikanske soldater angreb Fallujah, og som gengæld eksploderede antallet af kidnappinger af vesterlændinge i Irak. Der var 52 alene i april. Jeg tog til Irak samme måned, da hele landet var ved at gå op i flammer.

Ofte er kidnapperne ikke særlig godt uddannede, og de forlanger en masse penge. Dit job er at overbevise dem om, at de skal acceptere et meget mindre beløb. Jeg kender ganske vist til en sag, hvor der blev betalt 30 mio. euro for en græsk skibsreder, men det er en undtagelse. Den gængse rate afhænger af landet. Det laveste beløb, jeg har forhandlet, var mindre end 10.000 dollars i Afghanistan for et lokalt gidsel, og det højeste var 10 mio. dollars for et olieskib. Min opgave er at forhandle en frigivelse for et fair beløb, som familien eller virksomheden har råd til, og som gidseltagerne vil acceptere. Nøglen er at give kidnapperne et *face-saving incentive*. Du må give dem nogle trapper, de

**"ALLE VAGTER OG
CHAUFFØRER BLEV
DRÆBT. OTTE MAND.
JEG SMED ALT OG FLØJ
STRAKS TIL DET LAND,
HVOR DERES ARBEJDS-
GIVER HØRTE HJEMME."**

kan gå tilbage ad med æren i behold. Jeg havde en case i Irak, hvor to udenlandske teknikere var blevet kidnappet af en al-Qaeda-gruppering. Der brugte vi denne sætning: "Hør nu her, den mand, I har i jeres varetægt, er en uskyldig muslim. Han er uuddannet og ved intet om den politiske situation i Irak. Han var der kun for at tjene penge, for at brødføde sin familie. Det er ramadan, hans mor er enke, vis denne ydmyge muslimske sjæl nåde, og lad ham gå." Det virkede med den ene fyr, men de slog den anden ihjel, kappede hans hoved af og filmede det, allerede før jeg blev involveret i sagen.

Min værste case var i Irak: En kidnapping af to udenlandske ingeniører, som var på vej på arbejde i en konvoj. Alle vagter og chauffører blev dræbt. Otte mand. Jeg smed alt og fløj straks til det land, hvor deres arbejdsgiver hørte hjemme. De var ret ligeglade med deres ansatte. Jeg landede torsdag, men fik ikke adgang til en beslutningstager før den følgende uge. Der var ferielukket. I mange arabiske lande er der et strengt hierarki, og selv folk i le-

dende stillinger vil hellere undlade at træffe et valg frem for at risikere at træffe det forkerte valg og tabe ansigt. Resultatet er total mangel på handlekraft. Men når du har at gøre med kidnapperne, har du brug for hurtige og rede beslutninger. Jeg tænkte: "De fucker det op. De har med alvorlige typer at gøre, og vi bliver nødt til at tilbyde en pæn sum penge for gidslernes liv nu." Desværre reagerede firmaet for sent, og deres tilbud var tilmed for lavt. Kidnapperne afbrød kommunikationen, og vi hørte aldrig fra dem igen. Der var mange luftangreb på det tidspunkt, så måske blev både gidslerne og kidnapperne slået ihjel af et luftangreb. Men vi ved det ikke.

Nogle film gengiver en gidselforhandling fint, men 95 % af tiden sidder man og venter på et telefonopkald eller en e-mail. 'Captain Phillips' og 'Proof of Life' rammer 60 % rigtigt. 'Kapringen' er også troværdig, bortset fra rådgiveren er tatoveret. Jeg kender ingen forhandlere med tatoveringer. Den her branche er domineret af briter, de fleste er tidligere officerer i søværnet eller specialstyrkerne. Du forsøger at påvirke folk på bestyrelsesniveau, og der er ingen tatoveringer. Det er ikke for at lyde snobbet, men det er en officers job, ikke for fodfolk.

Første gang jeg blev sendt til Irak i 2004, blev jeg mødt af en eskorte på otte mand i lufthavnen og ført til et *safe house* i Al Mansour i Bagdad. Alle i det hus var briter eller fra et af Commonwealthlandene og var tidligere elitesoldater, der nu arbejdede for private sikkerhedsfirmaer. De var ret hårde fyre, og på hver etage i det hus var der tre ting: skarpladte våben, overfyldte askebægre og tomme øldåser. Hele landet var ved at gå op i flammer, og jeg sov på en madras i gangen af sikkerhedsårsager. Hvis der blev skudt mod soveværelset, skulle kuglerne igennem 2-3 mure, før de ramte mig. Efter en uge kom chefen for enheden hen til mig og sagde: "Vi trækker os ud, det er for farligt her." Der tænkte jeg: "Fuck! I er de hårde hunde, og I vil ud?" Forhandlingen endte til alt held godt efter et par dage, og jeg kunne tage hjem.

Du skal gøre din research og på baggrund af en analyse af landet, gidslet, kidnapperne osv. arbejde dig baglæns mod et tal, som du kan tilbyde som første tilbud. Jeg kan godt lide at give et anstændigt tilbud hurtigt i forløbet, så ingen gør noget dumt som at slå gidslet ihjel, fordi de tror, at de ikke får penge. Når der kommer et anstændigt beløb på bordet, slapper alle af. Men i alle cases vil du før eller siden opleve en psykologisk kamp: Kidnapperne vil have så meget som muligt, men hvis du bliver ved med at tilbyde penge, stopper det aldrig. Du bliver nødt til at sige stop. Så starter kampen. Ofte vil det være til sidst i kidnappingen, at truslerne bliver værst. Selv om det virker paradoksalt, er det et godt tegn at få de værste trusler sent i forløbet, for så ved jeg, at kidnapperne smider deres sidste chips ind. Hvis de truer vildt i starten og ikke fører det ud i livet, mister de troværdighed. Derfor vil de fleste kidnapperne gemme de værste trusler til sidst. Så har man bare et andet problem: At få klienten til at forstå dét. Så starter en ny forhandling. ● >





BORGMESTEREN: HUSK AT SÆTTE I BANKEN



MICHAEL ZIEGLER
48 ÅR, BORGMESTER (K)
I HØJE-TAASTRUP KOMMUNE.

M

Mit livs forhandling var kampen om borgmesterposten i 2005. Diskussionen opstod hurtigt imellem K og V om, hvem der skulle være borgmester. Det var en forhandling, jeg havde forberedt mig på i flere

år. Jeg havde bygget en alliance op med DF og Radikale, og jeg vidste, at de ville pege på mig. Ved konstitueringsforhandlinger går man først i gang, når valgresultatet foreligger, og man går ikke i seng, før man er færdig. Gør man det, er man færdig, for når man vågner næste morgen, er løbet kørt, og aftalerne underskrevet. Det startede

forudsigeligt med to parter, der stod stejlt over for hinanden: K og V ville begge have borgmesterposten. I lang tid kom vi ikke ud af stedet. Det, der løste situationen op, var, da jeg sagde: "Lad os nu parkere spørgsmålet om, hvem der skal være borgmester. Kunne vi prøve at forestille os et scenarie, hvor jeg er borgmester, og hvordan resten af kabalen så ser ud? I skal ikke anerkende det, blot lege med det scenarie." Så begyndte vi at tale om, hvordan resten af kabalen skulle se ud, og efter kort tid kunne jeg mærke, at det lignede realitetsforhandlinger. Vi kom aldrig tilbage til et scenarie, der arbejdede med en V-borgmester. Der blev stillet store, men også rimelige krav. Jeg gik ud af det rum med beskeden til mine partifæller: "Vi fik borgmesterposten – og ikke en skid andet."

Der findes et hjul med fire faser, som du kan være i under en forhandling: Man kan købslå og bytte med hinanden. Men det kan hurtigt gå i stå. Så er der en anden fase, hvor man taler interesser. Det er et godt sted at starte, hvis man fx forhandler løn. I stedet for at gå direkte til biddet, så træd et skridt tilbage, og spørg: Hvad er vigtigt for dig? Og for mig? Mange er fokuseret på, hvad de selv kan opnå, og taber blikket for, at nøglen til at opnå noget er, at man kan give modparten noget. Det bedste er at blive i og veksle mellem disse to faser. Der findes også en tredje fase, hvor stem-

ningen er blevet dårlig, og man ikke handler rationelt. Kommer du derned, kommer du ikke videre. Så skal du være fokuseret på at få din modpart ud af det rum igen. Der ligger meget diplomati i det, så man ikke får bragt sin modpart derned. Endelig er der en fjerde fase, hvor du er nødt til at lægge pres på. Hvis du oplever, at din modpart ikke rykker sig på trods af, at du selv flytter dig, kan du være nødt til at gøre opmærksom på, at I kan ende med slet ikke at kunne få en aftale. Her skal man være meget opmærksom på ikke at virke truende. **Hvis du er i en forhandling**, og det handler om politik, skal du afholde dig fra at diskutere ideologi. Jeg bliver ikke socialdemokrat, og de bliver ikke konservative. Anerkend, at I har forskellige synspunkter. Lad din modpart mærke, at du er oprigtigt interesseret i vedkommendes interesser, og udvis forståelse for, at det ikke handler om, at en skal komme ud som vinder, og en som taber. Det er en byttehandel, hvor det, man får, har større værdi end det, man afleverer.

Forhandlinger bliver ofte mere krydrede, når der blandes politik ind i det. Normale forhandlinger bør være sådan, at parterne har et ønske om, at alle kommer ud som vindere. Sådan er det ikke nødvendigvis i politik, hvor der kan være skjulte dagsordener. Måske handler det i virkeligheden om, at der skal ske noget i pressen efterfølgende, så modstanderen bliver fuldstændig mast. Sådan kan det være mere eller mindre raffineret eller perfidt i politik.

En af de ting, jeg er blevet bevidst om gennem årene, er: Hvem er du afhængig af? Hvem vil redde dig, når det er stormvejr? Du skal være opmærksom på, at de mennesker har det godt, for ellers vil de ikke redde dig, når det gælder. Jeg bruger begrebet 'at sætte i banken'. Også i forhold til min egen byrådsgruppe. Hvis de synes, at DF har et synspunkt, som ikke harmonerer med vores, kan jeg sige: "Det kan da godt være, at det er her, at vi skal give os. Den dag, hvor det stormer, og vi skal trække ud af banken, er det vigtigt, at der står noget på kontoen."

Under valgkampen i 2005 deltog jeg i et vælgermøde i Taastrupgaard (udsat boligområde i Høje-Taastrup, red.). Jeg kom der mest for træningens skyld og regnede ikke med at få en eneste stemme. Undervejs var der en fyr, som rejste sig og sagde: "I politikere taler alle sammen meget fint om Taastrupgaard, men ingen af jer ved, hvordan det er at bo her." Jeg var den næste, som havde ordet, så jeg sagde: "Det har du sgu ret i. Jeg vil gerne tilbyde at flytte herind en måned på prøve." Jeg kunne godt se, at de lokale journalister begyndte at skrive, da jeg sagde det, og tænkte: "Den her hænger jeg nok på." Så blev jeg borgmester, og så blev det pludselig spændende at se, om jeg holdt det løfte. Jeg var ikke i tvivl om, at det skulle jeg. Det ophold blev en slags 'sætten i banken', for det blev til noget andet end bare at leve op til et valgløfte. Der fik jeg sat rigtig meget i banken hos forskellige grupper, som jeg nok har trukket på siden. ●

NØDHJÆLPSARBEJDEREN: EN AFVÆBNENDE KOMMENTAR KAN BRYDE ISEN



JONAS KEIDING LINDHOLM
46 ÅR, GENERALSEKRETÆR FOR RED BARNET.



Min far lærte mig at forhandle. Han var en værre krejler og vokset op med en enlig, ufaglært og ofte arbejdsløs mor under anden verdenskrig. Der var knaphed på alt, så forhandlinger om pris er jeg vokset op med – ikke

kun på loppemarkeder, men i alle sammenhænge. Jeg husker det som toppinligt, når han pruttede om prisen på gryder i Imerco, prisen på et medlemskab til blokfløjte eller discountrejsen til Harzen.

Som 19-årig var jeg nattevagt på herberget Sundholm på Amager. Jeg var på nat-rundering og fik en stofpåvirket ung kvinde til – gennem en lang forhandling – at opgive sit forehavende med at hoppe ud ad et vindue og begå selvmord. Jeg fortalte hende om min egen søsters selvmordsforsøg og om, hvordan det havde påvirket mig. Hvor knust jeg ville have været, hvis hun var gået bort. Jeg lærte at bringe mig selv og min egen historie i spil under en forhandling.

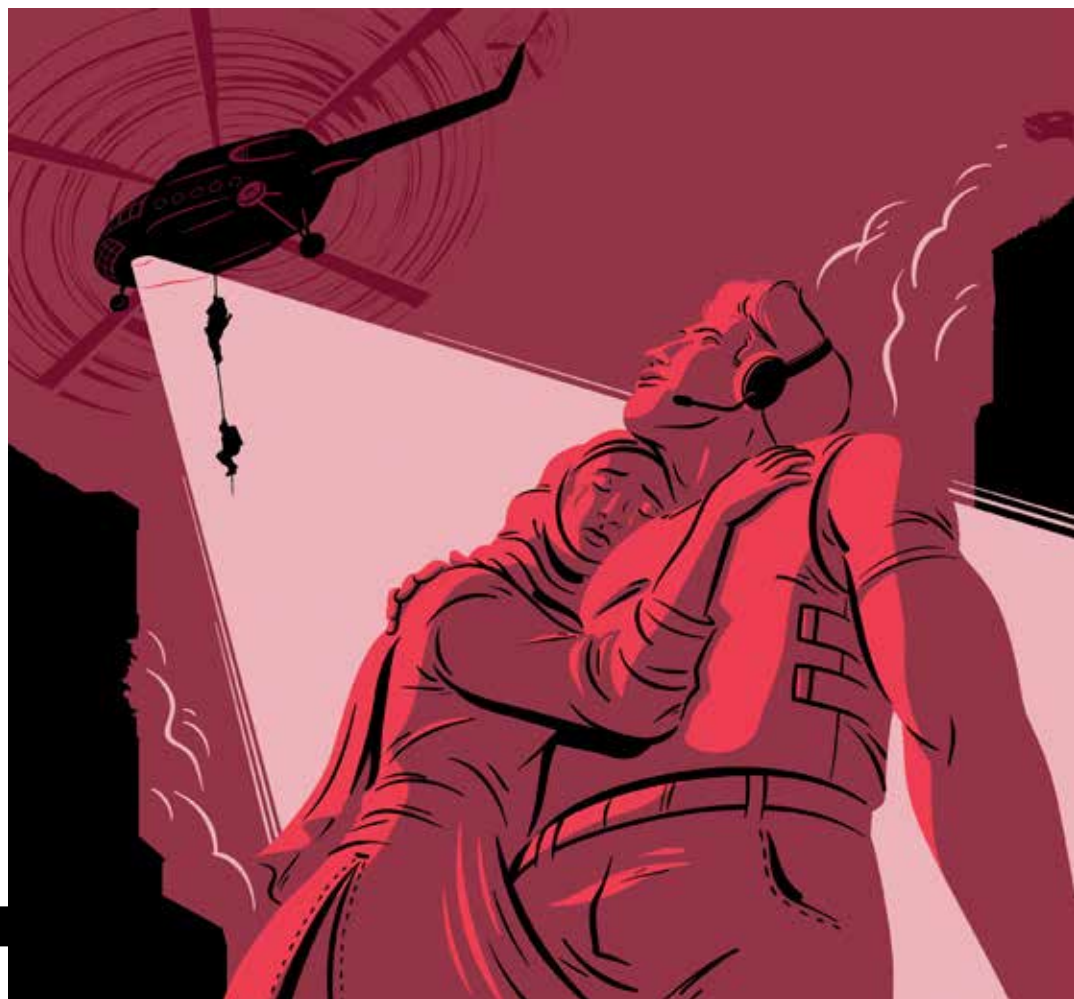
Når du træder ind i en forhandling – hvad enten det er et checkpoint i Sudan eller en overenskomstforhandling i Dansk Erhverv – forhandler du ikke bare som en uniform i jakke og slips. Du lader dem mærke, hvem du er. Jeg kan godt finde på at fortælle om min egen opvækst i en dysfunktionel familie med vold og sygdom, om mine egne skeletter i skabet. Som Roosevelt engang har sagt: "No one cares how much you know, but wants to know how much you care." Hvis modparten kan lide dig og forstår dig som person, er de også mere villige til at lytte og indgå kompromiser. Når du sidder foran et menneske af kød og blod, begynder du at knytte bånd til personen. Det gør det nemmere at identificere et fælles mål for forhandlingerne.

Jeg var af sted som leder af FN's fødevareuddeling i Kenya og skulle ind i et område, det var svært at få adgang til. Jeg var forberedt på en svær forhandling, for vi skulle ind til en etnisk gruppe, som ikke var velset i regionen. Jeg kendte den officielle linje. Man ønskede ikke rigtig, at disse

mennesker skulle tilgodeses. Men jeg blev mødt af en lokal høvding, som overraskede mig ved at invitere mig på middag. Han slagtede en ged, som vi spiste foran hans hytte, og han gav mig en gave, en dolk. Det virkede fuldstændig afvæbnende. Han inviterede mig ind i sit rum, ikke for at manipulere med mig, men for at anerkende, at han godt vidste, hvorfor jeg var der, og vise, at han gerne ville lytte til mig. Jeg så en mand, jeg kunne forhandle med. Jeg lærte af den oplevelse, at det er en god teknik med et overraskelsesmoment i form af en afvæbnende udmelding, som bryder isen. Hvis man står over for nogle forhandlinger med store knaster, handler det om tidligt at få nogle succeser. Vis, at du vil forhandlingen. Jeg giver meget hurtigt noget væk efter devisen: "Jeg ved, at det her er vigtigt for dig, og jeg er villig til at imødekomme dig."

Min livs bedste og værste forhandling var i Sudan 2002. Der var indgået fredsftale mellem rebellerne SPLA og regeringen i Khartoum om at skaffe adgang til Nuba-bjergene. Jeg var missionsleder på en af de første fødevarekonvojer. Vi ankom sent til et checkpoint, hvor 8-10 meget unge soldater var oppe at skændes. De var også begyndt at drikke. Jeg sad i en dårlig forhandlings-situation, for det var blevet mørkt, og vi kunne ikke

vende om. Soldaterne påstod, at de ikke kendte til våbenhvilen, og var ikke imponerede over, at der sad to hvide kvindelige journalister med i bilen. Vi måtte acceptere, at de rodede vores ting igen-nem. De tvang os ud af bilerne og skilte mænd og kvinder ad. Pludselig kunne jeg høre, at der blev grædt og råbt i mørket. Jeg var meget nervøs. Der var intet af det, jeg havde med i bilen, som havde værdi i forhold til vores liv og levned, og jeg kunne ikke risikere, at to kvinder blev forulempet, så jeg fik deres foresatte i tale og smed alt på bordet: "Vi har mad, tæpper, vandrensningstabletter. Er der noget af det her, der har værdi for jer?" Så kunne jeg se, at det begyndte at spole igennem hovedet på ham, for han kunne se, at jeg havde et ur på, solbriller i jakken, ting af materiel værdi, som kunne gøre hans tilværelse lidt sjovere. Selv om man skal undgå at give ting af sig selv, fordi det skaber præcedens, endte det med, at de fik vores ure, bilradio, fem sække hvide og tæpper og presenninger. Og så slap vi igennem. Det var mit livs værste forhandling, hvor jeg gav fuldstændig fortabt, men også den bedste, fordi jeg fik skånet to kvinder mod et overgreb ved at give noget væk af ret ligegyldig værdi. **Min sværeste forhandling** var i Pakistan efter jordskælvet i 2005. Jeg var med til at distribuere >



udstyr og mad for Red Barnet i en afsidesliggende landsby, hvor jeg var landet med en helikopter, som havde bragt fødevarer ud. Der var et barn med svære indre kvæstelser, som havde behov for at komme akut på hospitalet. Jeg skulle overtale den pakistanske militærhelikopterpilot til at bringe et sygt barn med en forælder med tilbage i en helikopter, hvor der ikke var plads. Og jeg skulle fortælle landsbyens leder, at hans tilskadekomne nevø – der havde fået benbrud – ikke kunne komme med, fordi pladsen måtte gå til det barn, der havde de sværeste skader. Problemet var, at barnet kom fra en familie med marginal status i landsbyen, så alle pegede i stedet på landsbylederens nevø. Selv kvinden til det sværest tilskadekomne barn bakkede op om, at landsbylederens nevø skulle komme først. Det var et helt bibelsk dilemma at stå midt i. Det greb, jeg anvendte – og som jeg siden har brugt i forhandlinger, når objektive argumenter ikke virker – var at forhandle med nogle andre i rummet. Jeg hev fat i landsbylederens kone: "Du har selv børn. Hvis du havde to børn, som var kommet til skade, og den ene var mere skadet end den anden, hvem skulle så behandles først?" "Den ældste," lød svaret. Det er ret typisk i den type patriarkalske samfund. Den sværest tilskadekomne dreng var heldigvis ældre, så der jeg fik den første medvind. "Hvad hvis den ene var ved at dø, hvis han ikke fik behandling?" "Så ville jeg vælge ham, der var mest skadet," svarede hun. At få landsbylederens kone til at formulere det var nok til at få andre kvinder til at nikke samtykkende. Den medvind brugte jeg til at genforhandle med landsbylederen, som endte med at gå med til min evakueringsplan. Jeg fik skaffet en helikopter til den anden dreng to dage senere. ●

Uddrag af Jonas Keiding Lindholms noter forud for en kompleks forhandling med de burmesiske myndigheder om at åbne en nødhjælpskorridor fra Kina ind til Burma/Myanmar efter cyklonen Nargis' hærgen i maj 2008: "Da jeg er et udpræget analogt menneske og ofte færdes i krigs- og katastrofezoner, er noterne altid håndskrevne, som regel i solide, læderindbundne notesbøger og altid med forskelligt farvede kuglepenne, da jeg har et sindrigt farvekode-system for de forskellige aspekter og faser af en forhandling. Ifølge flere af mine kolleger er noterne så indforståede og håndskriften så knudret, at andre ikke kan afkode og anvende dem."



SPOT EN LØGNER

Mikkel Severin er ekspert i bl.a. kropssprog og rådgiver topledere og organisationer om følelsesmæssig intelligens. Han ved, hvad du skal kigge efter for at afsløre en løgn.

1. SKAB EN VENLIG ATMOSFÆRE

Der findes ikke en fast-tæmet metode til at afsløre en løgner. Men en god start er at undersøge, hvordan du interagerer med personen: Hvis du lægger ud med at stresser personen, ved du ikke, om vedkommende reagerer på, at du er aggressiv, eller om dine spørgsmål rammer et ømt punkt. Fjern derfor alle fejlkilder: Få din modpart til at føle sig godt tilpas. Tal om noget inden forhandlingerne, der ikke er forretningsorienteret. Se, hvordan han reagerer under minimalt pres.

2. VURDER MODPARTENS NORMALADFÆRD

Sidder din modpart stille? Fedter han med hænderne? Hvordan sidder hans skuldre, hvad er hans blinkrate, hvordan bevæger han sine øjenbryn, hvordan formulerer han sig, hvor lang er hans svartid? Læg mærke til alle disse træk, og vær opmærksom på, om der undervejs sker en afvigelse fra dem.

3. STIL SIMPLE OG PRÆCISE SPØRGSMÅL

Sammensatte spørgsmål gør det sværere at afsløre løgn eller klassificere adfærd. Hvis en løgner bliver stillet flere spørgsmål på en gang, vil vedkommende som regel svare på det spørgsmål, som han kan svare mest sandfærdigt på. Derfor: Ét simpelt spørgsmål ad gangen.

4. KIG EFTER MISMATCH

Når du har vurderet modpartens normal-adfærd, kan du bedre vurdere, om han siger noget, men mener noget andet. Især når man når til knasterne i en forhandling. Hvordan reagerer modparten på dine spørgsmål? Sker der noget i øjenbrynet, eller gør hånden noget, den ikke har gjort før? Endres stemmelejet?

5. MIKROUDTRYK

Mikroudryk varer kun en brøkdelen af et sekund og giver et indblik i personens sande følelser, som vedkommende forsøger at undertrykke. Det går så hurtigt, at de fleste mennesker misser dem. Mikroudryk blev opdaget af den amerikanske psykolog Paul Ekman, der etablerede syv basale udtryk, som går igen hos alle mennesker på tværs af kulturkredse. Udtrykkene omfatter væmmelse, foragt, vrede, glæde, sorg, overraskelse og frygt. Mikroudryk kan både være en indikator på løgn og sandhed. Det lækker den sande følelse.

6. SELVBERØRING

Sker typisk, når folks stressniveau stiger, fx hvis de lyver. På engelsk kalder man denne kategori for manipulators eller pacifiers, fordi de afstresser. Det er fx, når folk sidder og tager sig i nakken, til panden, justerer slipset, gnider deres hænder, stryger lårene eller sidder med foldede hænder. Hvis det er slemt, laver de 'ventilationskakten' og lufter ud ved at hive ud i skjortekraven.

7. KLYNGER

Når du ser et mismatch i form af fx et mikroudryk, der ikke passer sammen med, hvad personen siger, eller en stigning i antallet af selvberøringer, ved du ikke, om det dækker over en løgn eller handler om en pludselig følelse, som er kommet ind fra højre. Det kunne være, at din modpart glemte at hente sit barn i vuggestuen i går og pludselig kommer i tanke om det. For at finde ud af det må du se på 'klyngeadfærd': Du kan via en spørgerække finde ud af, om det var en enlig svale, eller om det er spørgsmålene, der trigger en utilfredshed i din modpart. Er det en ændring, og kommer den lige pludselig, når vi nærmer os et følsomt emne?

SPORTSCHEFEN: DET GÆLDER OM AT LUKKE I TIDE



CASPER STYLSVIG

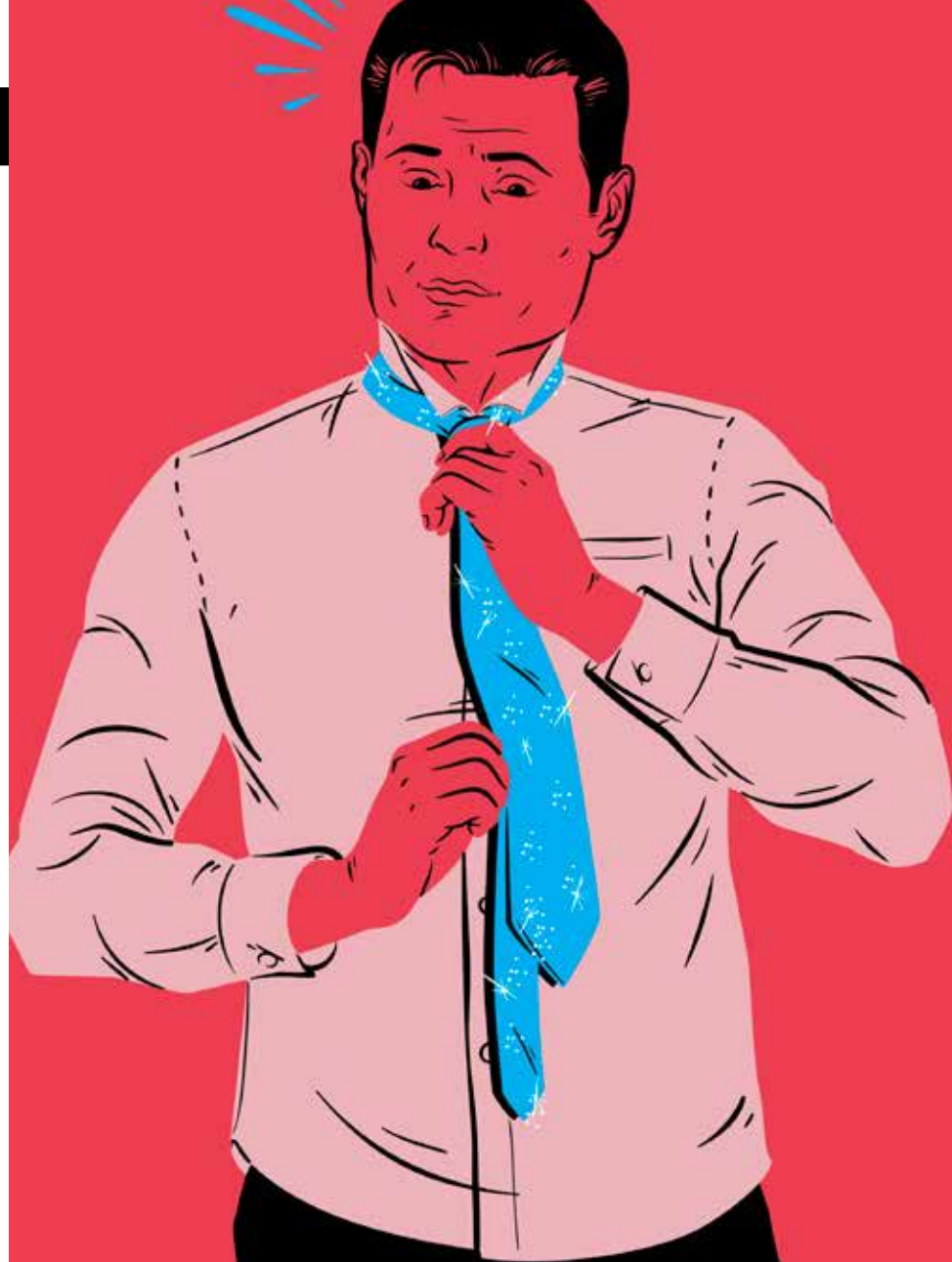
43 ÅR. CHIEF REVENUE OFFICER I FULHAM FC. VAR I NI ÅR GLOBAL SPONSORSHIP DIRECTOR FOR MANCHESTER UNITED OG HAR OGSÅ ARBEJDET FOR FC BARCELONA.



Det handler om at have sans for detaljen, at kunne genkende folk, huske deres navn, kende deres baggrund. Når jeg har mødt en kunde én gang, ved jeg, om vedkommende bruger to sukkerkalder i sin kaffe, om

han eller hun drikker dansk vand eller mineralvand, jeg stiller spørgsmål om familien, hvad har de af interesser etc. Jeg deler også ud af min egen historie. Jo mere jeg kan få kunden til at slappe af og kende til mig, jo nemmere er det. Næste gang vi mødes, kan jeg spørge: "Hvordan har din søn det, spiller han stadig fodbold?" Eller: "Hvad med din datter, går hun stadig på universitetet?" Så er isen brudt. Som jeg altid siger til mine sælgere: "Mennesker køber mennesker."

Det er vigtigt, at man ser skarp ud til en forhandling. Jeg har et Hermès-slips, som jeg har fået af min kone, som jeg kalder mit *closer*-slips. Jeg havde det på, da vi forhandlede en stor Adidas-aftale på plads for et par år siden. Det var en aftale på 750 mio. kr. om året. Vi havde arbejdet på projektet i 2-3 år og havde gennemtænkt alle detaljer. Vi fløj Adidas-repræsentanterne ind til Old Trafford (Manchester Uniteds hjemmebane, red.) i helikopter og arrangerede frokost på stadion med Sir Alex (dåværende manager Alex Ferguson, red.), der havde hele eftermiddagen til rådighed, og som er god til at fortælle historier. Der var god mad og vin. Bagefter sagde Adidas-folkene, at det var en af de største oplevelser og *sales pitches*, de havde haft. **Jeg fandt ud af** i ungdomsårene, at jeg var god til at snakke med folk, forstå, hvad de ville have, og så prøve at finde en løsning. For mig handler forhandling om, at alle parter skal være glade. Jeg har lavet forhandlinger, hvor jeg bagefter følte, at jeg nærmest havde taget røven på folk. Det er ikke



fedt. Det er ikke det samme som at gå ud af lokalet og fejre resultatet sammen, og hvor begge sider er glade for handlen. Det er det bedste scenarie.

Du er aldrig stærkere end din plan B. Sørg for at have en backup-plan, og vær ikke bange for at gå fra en dårlig handel. Der er mange, der ikke siger 'nej' til en dårlig deal, men det er en dødsfælde.

Jeg var ikke bleg for at spørge om rabat i en relativt ung alder, fx når vi var på sommerferie i Sydfrankrig og gik på de lokale markeder, eller når jeg som ung backpacker rejste rundt i Østen og pruttede om prisen hos sælgere af falske Lacoste-T-shirts. Det gør jeg stadig. Jeg har stået i en Louis Vuitton-forretning og spurgt om rabat bare for at irritere min kone. Sådanne nogle forretninger giver jo ikke rabat, men jeg får et kick ud af at forhandle.

Man skal aldrig spørge: "Må jeg godt forhandle?" Så har du i min bog allerede tabt. Jeg har stået i Istanbul og hørt sælgerne sige: "Special price for you, my friend." Så ved man allerede der, at man betaler tre gange prisen. Jeg kan få et kick ud af at se, hvor langt jeg kan få dem ned.

En forhandling er lidt som at flirte. Der skal være et eller andet, hvor din modpart vil have mere, og de skal have lyst til at se dig igen. Jeg har interviewet

mange kandidater til job i Manchester United og mødt mange dygtige sælgere. Men de har ikke altid haft evnen til at *forhandle*. Ja, de har en lang liste over ting, de har solgt. Men har de mennesketække? Vi sælger sponsorater, der starter ved 30 mio. kr. Så skal man vide, hvad man snakker om. Carlsberg køber selvfølgelig ikke et sponsorat, fordi de kan lide mig, men når jeg sidder i en forhandling, handler det om at kunne *læse* rummet. Hvem er det, jeg har med at gøre? Keder jeg dem? Hvis de fx er Liverpool-fans, gider de sikkert ikke høre for meget om Manchester United. Så fortæller jeg i stedet om min baggrund hos FC Barcelona. Der er jeg neutral.

Hvis jeg kan mærke, at der er bid, vil jeg prøve at gøre et indtryk, så folk husker mig. Hvis de ikke husker mit navn, der er svært at udtale for engelsktalende, siger jeg, at jeg er Casper the Friendly Ghost (tegne- og spillefilmsfigur, red.). Så griner folk. Det er små kneb, som afvæbner. Jeg har set sælgere, der er som båndoptagere, der bare kører. Jeg bruger humor og anekdoter. Folk vil gerne have et *behind the scenes*-indtryk. Kender du spillerne? Hvordan er de? Jeg sørger altid for at have den nyeste historie klar.

"JEG HAR ET HERMÈS-SLIPS, SOM JEG HAR FÅET AF MIN KONE, SOM JEG KALDER MIT CLOSER-SLIPS."

En god forhandler er rund i kanterne. Det er en person, som folk kan lide at tilbringe tid med. Man skal være interessant, selv om det måske er et emne, man ikke ved meget om. Jeg ved fx ikke meget om vin, men det gør ham, som jeg sidder over for, måske. Hvis jeg skal imponere ham, kan jeg gøre to ting: Skynde mig at læse op på det og kaste en masse facts i hovedet på ham eller gå i den anden retning og sige: "Jeg ved intet om vin, kan du ikke fortælle mig om det?" Jeg plejer at sidde med det, man kalder C-Level, dvs. CEO, CMO og Chairman, den øverste ledelse. Det er som regel folk med et stort ego, der sidder deroppe, de er succesfulde og kan godt lide at høre sig selv.

Min største fejl som forhandler var, da jeg skulle købe hus i England for tre år siden. Jeg troede, at jeg var *Mr. Hot Shot Negotiator*, men boligmarkedet er så ophedet, at man kan glemme alt om gode tilbud. Min kone og jeg fandt drømmehuset, og jeg gik ind til det i sikker forvisning om, at nu skulle jeg vise den ejendomsmægler, at jeg var en helvedes forhandler, ved at lægge ud med at underbyde. Det var dumt. Jeg fik en e-mail fra ejendomsmægleren om, at de ikke engang ville præsentere ejeren for mit tilbud, for der var allerede nogen, som havde budt 11 % over salgsprisen. I England foregår det med lukkede bud: Man skriver, hvad man vil give, og så præsenterer ejendomsmægleren det for ejeren. Man får ikke lov til at sidde og købslå med ejeren og sige: "Så tager du køleskabet med, men så betaler jeg mindre."

A-B-C. Always Be Closing. Det er fra filmen 'Glengarry Glen Ross' (1992), hvor Alec Baldwin i rollen som chefsælger fortæller sine medarbejdere, at de skal tage sig sammen og få lukket handlen – eller få en fyreseddel. Den viser jeg altid til vores sælgere, når de starter hos os. Specielt scenen, hvor Baldwin siger til en medarbejder, at hans ur koster mere end kollegaens bil. For nogle år siden sagde jeg til en kvindelig medarbejder, at hun skulle *grow some balls*. Jeg var blevet revet med af 'Glengarry Glen Ross'. Hun kunne sagtens se det sjove i det og grinte, men der kom da lige et opkald fra HR-afdelingen bagefter. ●